

## **Dialog – nichts neues und doch ungewöhnlich anders**

Zusammenfassung: Entwicklung und Charakteristika des Dialog werden vorgestellt. Anwendungsmöglichkeiten und eine Diskussion über Nutzen und Grenzen zeichnen ein Bild über den Gewinn für Supervisorinnen und Berater, der nicht nur in der Vertiefung der supervisorischen Reflexion durch das gemeinsame Erkunden von Wortbedeutungen liegt, sondern auch in der Kultivierung des großen Bereichs reifer Perspektiven und Sensibilität. Erste Ergebnisse einer Erhebung in Unternehmen bilden eine Basis für weitere Überlegungen.

### **Was ist gemeint mit Dialog?**

Dialog ist eine Gesprächsform mit erforschendem Charakter. Das drückt sich schon im Verständnis von Martin Buber, dem „Vater“ des Dialog, aus: für Buber steht Dialog für ‚Begegnung‘ im Gegensatz zu einer oberflächlichen Unterhaltung. Die Begegnung geschieht in der Hinwendung zum Gesprächspartner, die darin liegt, sich diese Person gegenwärtig zu machen, sie wahrzunehmen in ihrem So-sein und das zu akzeptieren. Das bedeutet, zum Gesprächspartner als Person Ja zu sagen, was allerdings nicht gleichbedeutend ist mit jedweder Einwilligung.

Buber bezeichnet solch eine Begegnung als ein echtes Gespräch. Hier ist weniger das ‚Zwiesgespräch‘ im Sinne eines Austauschs von Informationen oder als einer sachlichen Verständigung gemeint, als vielmehr die Suche nach der Bedeutung in dem Wort und durch das Wort.

Dies leitet sich ab aus der griechischen Wurzel der Worte dia und logos.

dia = durch, hindurch, zwischen

logos = Wort, Sinn, Bedeutung

Es entsteht ein Fluß von Bedeutung mit und durch das Wort zwischen den Menschen. Es entsteht ein gesprochener oder geschwiegener Dialog, „wo jeder der Teilnehmer den oder die anderen in ihrem Dasein und Sosein wirklich meint und sich ihnen in der Intention zuwendet, daß lebendige Gegenseitigkeit sich zwischen ihm und ihnen stiftet“ (Buber 1997).

Der Dialog soll auf seine spezifische Weise ermöglichen, den Annahmen, Überzeugungen, Bildern, Ideen und Gefühlen auf den Grund zu gehen, die unterschwellig die Interaktionen und das Denken der einzelnen Menschen beeinflussen bzw. beherrschen.

Der Quantenphysiker David Bohm, der die Grundlage dieses heute angewendeten Ansatzes entwickelt hat, ging seiner Idee nach, daß auf atomarer Ebene die Welt aus einem untrennbaren Netz, aus verwobenen Zusammenhängen geschaffen sein müsse. In der Erforschung grundlegender physikalischer Strukturen fand er Parallelen zwischen Beobachtungen der Quantenphysik und spirituellen Weisheiten. Dies führte ihn zur Weiterentwicklung des Dialogs als einem kollektiven Denkprozeß, in dem es auf den gemeinsamen Geist und das gemeinsame Bewußtsein ankommt (Bohm 1998). Mit Isaacs können wir hier, auch ohne große physikalische Fachkenntnisse, Bohms Vergleich des Dialogs mit der Supraleitung heranziehen, wonach sich die extrem herunter gekühlten Elektronen nicht mehr wie voneinander getrennte Teilchen, sondern eher wie ein kohärentes Ganzes verhalten. Sie bewegen sich um Hindernisse herum, ohne anzustoßen, wodurch kein Widerstand aber sehr hohe Energie entsteht. Der Dialog versucht nun, ein „kühleres gemeinsames Umfeld“ zu schaffen, in dem bei verminderter Reibung die volle Aufmerksamkeit auf das kollektive Denken und die gemeinsamen Annahmen gerichtet wird, anstelle auf das Austragen von Differenzen“ (Isaacs 1996).

Bohm präzisiert die erkundende Haltung des Dialogs in seiner Definition, wonach Dialog ein ständiges Hinterfragen von Prozessen, Sicherheiten und Strukturen ist, welche unseren Gedanken und Handlungen zugrunde liegen.

Er ging davon aus, dass die Denkweisen, über die wir gewöhnlich verfügen, sehr beschränkt sind, dass wir üblicherweise in Gesprächen nicht im Dialog sind, sondern höchstens in einer Diskussion, in der der Fokus darauf liegt, sich durchzusetzen und zu gewinnen. Selbst in der reflexiven, sehr differenzierten Analyse einer Situation, wie es beispielsweise in der Supervision geschieht, läßt sich beobachten, wie wenig die Gesprächspartner wirklich wissen, was genau der andere mit seinen Worten zum Ausdruck bringen wollte. Viel zu schnell verknüpfen wir die Worte des gegenüber mit unseren eigenen Bedeutungen und ziehen entsprechende Schlußfolgerungen.

In welcher Weise und auf welchen Wegen unser Denken verläuft, kann im Prozess des Dialogs erkennbar werden und genau das sieht Bohm als Voraussetzung dafür, die Grundlagen der verschiedenen Krisenerscheinungen erforschen zu können. Denn nach seinem Verständnis sind unsere gesamte Kultur, alle menschlichen Schöpfungen, unsere Wertesysteme, unsere Sprache, Verhalten, alles was wir für unumstößliche Realität halten, nur Anzeichen davon, wie wir denken.

### **Denkprozeß statt Denkprodukt**

Denken ist hier nicht nur als das rationale Denken zu verstehen, sondern umfasst neben den bewußten intellektuellen Ergebnissen bewußter Lernprozesse auch die Emotionen und Gefühle, die Wünsche und Absichten, die Unterstellungen und Ängste.

Denken beinhaltet die individuell erfasste Wirklichkeit und die Auseinandersetzung damit. Platon bezeichnete das Denken als ein stimmloses Gespräch der Seele mit sich selbst. Doch bleibt es ja nicht dabei, sondern der Denkende sucht den Austausch, die Bestätigung oder auch das Infragestellen durch einen anderen Denkenden, einen Mitdenkenden. Er will überprüfen, ob die Wirklichkeit seines Denkens wirklich oder doch etwa unwirklich ist, ob sie einer anderen Wirklichkeit standhalten kann und wie sie sich zu möglichen anders gedachten Wirklichkeiten verhält. Dazu braucht es einen anderen Denker, und, will man das wirklich ernst nehmen mit dem Denken zwischen sich und den anderen, dann müßte man – hier zitiere ich wieder Buber, denn er kann es einfach besser ausdrücken – „mit dem Denken, auf den anderen nicht gedachten, sondern leibhaft vorhanden Menschen hin leben, auf seine Konkretheit hin. Nicht auf einen anderen Denker hin, von dem man nichts wissen will außer seinem Denken, sondern, auch wenn der andere ein Denker ist, auf sein leibhaftes Nichtdenken hin; vielmehr auf seine Person hin, zu der ja immerhin auch die Tätigkeit des Denkens gehört.“ (Buber 1997)

Werfen wir noch einen weiteren Blick auf das Denken. Der Kreativitätsforscher Csikszentmihaly bezeichnet unser Denken als verkrustet – und damit als eingeeignet und unbeweglich. Bohm bezeichnet das Denken darüber hinaus als fragmentiert, d.h. der Denkprozess ist in einzelne Gedanken aufgesplittert. Der Mensch nimmt in seinem Denken die Welt auf eine fragmentarische Art und Weise wahr und reißt etwas auseinander, was nicht wirklich voneinander getrennt ist (Bohm 1998). Dies tut er gleichzeitig auch mit seinem Denken, welches er nicht als einen Prozess wahrnimmt, sondern eben als einzelne, aufeinanderfolgende oder auch scheinbar zusammenhanglos auftauchende Gedanken.

Bohm unterscheidet hier zwischen ‚Denken‘ und ‚Gedanken‘, zwischen dem Tun und seinen Produkten.

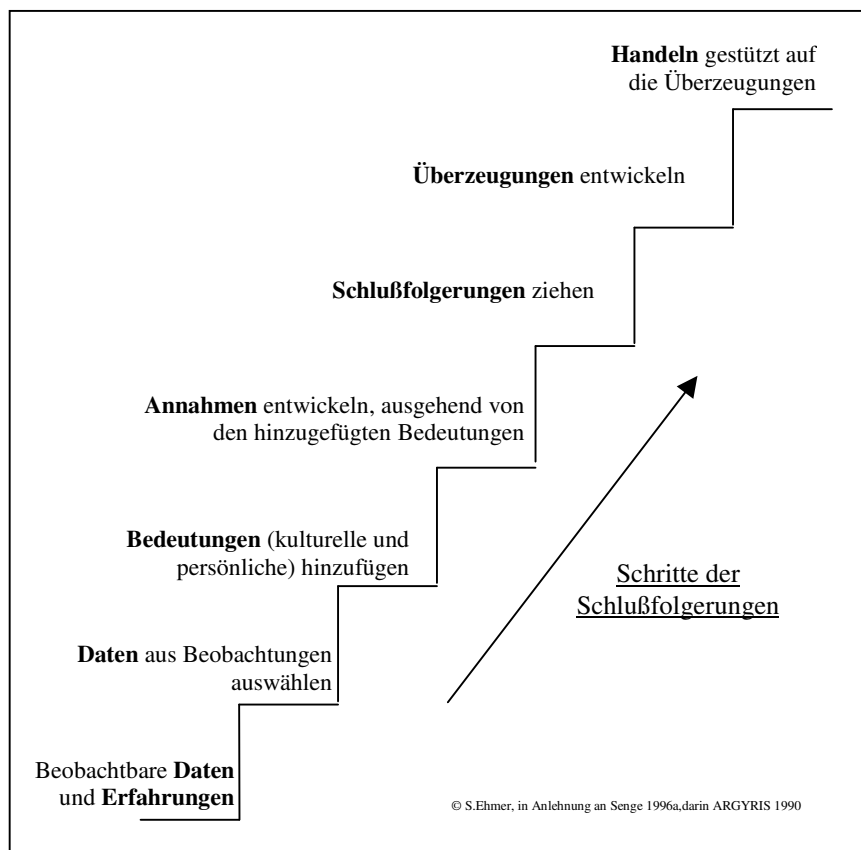
Darin, wie wir denken, als Individuen und als Gesellschaft, sieht er den Ursprung der meisten Probleme. Er spricht von der Notwendigkeit, sehr genau auf die Einheit von Gedankeninhalt und tatsächlichem Denkvorgang, der diesen Inhalt hervorbringt, zu achten. Denn hier lauern seiner Ansicht nach die Einflüsse der Bewertungen, der Denkmuster und Vorannahmen. Sie schleichen sich gewissermaßen in den Denkprozess ein und werden dabei in die daraus resultierenden Gedanken eingewoben, ohne nachher ohne weiteres noch erkennbar zu sein.

Auch B. Isaacs, Leiter des Dialogue-Project am MIT, setzt sich mit dem Denken und den Gedanken auseinander und bietet uns noch eine weitere Perspektive an. Er betont hier ergänzend, dass die Gedanken in der Vergangenheit entstanden und Teil unseres Gedächtnisses geworden sind. Bekräftigt durch entsprechende Erfahrungen, untermauert durch bestätigend erlebte Ereignisse und mitunter zementiert durch notwendig erachtete Zusammenhänge, Abhängigkeiten und andere scheinbar unabdingbare Lebenssituationen, fügen sich wiederholt gedachte Gedanken zu unsichtbaren Gedankenmustern, die im Speicher des Gedächtnisses ihren festen Platz innehaben. Diese Gedankenmuster und Wirklichkeitskonstruktionen lassen uns immer wieder aufs Neue nach Daten suchen, die unsere Wahrnehmung bestätigen.

Wer kennt es nicht, das Motto: „... ich habs ja schon immer gewußt!“, auch wenn es nur ganz im Stillen und heimlich gedacht ist.

Denkt man hier weiter, eröffnet sich die Sichtweise, derzufolge Denken und Handeln durch die uns innewohnenden Bilder, Vorstellungen, Annahmen und Gedankenmuster, ausgelöst wird. Die aus den unbewußt gespeicherten Mustern entstehenden automatisierten Kettenreaktionen sollen im Dialog durch Verlangsamung und geübte Achtsamkeit erkannt und durchbrochen werden, so daß neue Einsichten anstatt schon „Gedachtes“ entstehen können.

Sehr anschaulich ist dieser Vorgang in der Leiter der Schlußfolgerungen, die von unten nach oben zu lesen ist, dargestellt:



Im Unterschied zu den Gedanken, die als einzelne ‚Produkte‘ verstanden werden können, ist das Denken ein Prozess, ein momentanes Ereignis. Es geschieht in der Gegenwart und gleichzeitig können wir es auch beobachten – allerdings nur, wenn wir langsamer werden.

Bleiben wir dabei, aus unserem Gedächtnis heraus zu handeln, handeln wir aus den bereits bestehenden Mustern heraus, die irgendwann sicherlich ihren Sinn hatten, gegenwärtig aber nicht automatisch auch passend sein müssen. Hierbei handelt es sich lediglich um ein re-agieren.

Um sich vom Handeln aus dem Gedächtnis heraus verabschieden zu können und zum Denken im Bewußtsein des aktuell geschehenden Prozesses zu kommen, müssen wir uns der Verbindungen zwischen den Gedanken, Gefühlen und den Körperreaktionen bewußt werden. Das Bewußtwerden der Verbindungen bringt Bewegung sowohl in den Ablauf, als auch in unsere Sichtweisen und Beobachtungsfähigkeit und eröffnet weitere Wege.

Das Denken kommt ins Fließen.

Eigentlich nichts Neues für reflexiv arbeitende Supervisoren/Supervisorinnen und Berater/ Beraterinnen. Und dennoch erweist sich eine Dialogrunde häufig als eine völlig ungewohnte Gesprächs- und Reflexionssituation.

### **Der Dialog in seiner Praxis**

Auf der Grundlage der Arbeiten von Bohm und Buber entwickelt sich der Dialog im Sinne eines gemeinsamen Denkprozesses, also einer Form kollektiven Denkens und Erkundens. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen, den üblicherweise eher defensiven Austausch in Gesprächen und Diskussionen zu transformieren in einen Prozess der Entdeckung der Annahmen und Vorstellungen, die dem Denken und Handeln zugrunde liegen. Dieser Dialogansatz beruht auf einer Reihe von Kernfähigkeiten, die zum Teil auch aus anderen Gesprächsformen oder Beratungssettings bekannt sind und die auch darauf hinweisen, dass diese Gesprächsform ihre Wurzeln nicht nur in der Philosophie und Quantenphysik, der Psychologie und Psychotherapie heutiger Zeit hat, sondern auch in Traditionen wie denen der alten Griechen oder beispielsweise der indianischen Stammestreffen.

Diese Kernfähigkeiten seien hier kurz dargestellt:

1. Die *Haltung eines Lerners*: sie erfordert Offenheit, Anfängergeist und die Bereitschaft, sich einzugestehen, nichts wirklich zu wissen. Dies ermöglicht die Schaffung eines genügend offenen Raumes, um bisherige Denk- und Verhaltensmuster in Frage zu stellen.
2. *Radikaler Respekt*: bedeutet, die andere Person in ihrem Wesen als legitim anzuerkennen. Dies kann so weit führen, sich vorstellen zu können, genauso zu denken und zu handeln wie sie. Respekt ist aktiver als Toleranz: nicht nur akzeptieren, sondern auch aus der Perspektive des anderen schauen und denken.
3. *Offenheit*: ist Voraussetzung dafür, daß Neues entstehen kann. Offenheit entsteht, wenn zwei oder mehr Personen bereit sind, sich voreinander von ihren eigenen Überzeugungen zu lösen.
4. „*Sprich von Herzen*“ und fasse Dich kurz: bedeutet, von dem zu sprechen, was einem wirklich wichtig ist, was einen wesentlich angeht. Sich kurz zu fassen, fordert auf, lange, intellektuelle Wortspielereien zu lassen, denn diese verdecken oft die Gefühle und Gedanken.
5. *Zuhören*: mit offenem Herzen und offengelegter Bewertung. Mitfühlendes Zuhören ist aktiv. Im aktiven Zuhören wird wahrgenommen, welche reflexartigen Urteile und Annahmen durch das Gehörte hervorgerufen werden, welche wiederum die Gedanken und Antworten beeinflussen.
6. *Verlangsamung*: des Kommunikationsprozesses bewirkt eine Erhöhung des Verständnisses und der Wirksamkeit. Um das Denken beobachten zu können, müssen wir es verlangsamen. Dann wird es möglich, zu erkennen, wann wir was aus dem Gedachten, aus dem alten „Wissens“-vorrat heraus blitzschnell abrufen, welche Impulse in uns hochkommen, und dies zu thematisieren.
7. *Annahmen und Bewertungen „suspendieren“*: die individuell unterschiedlichen Glaubenssätze, Interpretationen und Annahmen liefern den Zündstoff für zahlreiche Mißverständnisse und Konflikte. Daher wird im Dialog geübt, die Annahmen offenzulegen und zu suspendieren (*lat. suspendere = aufhängen, aufheben*), in der Schwebelage zu halten, sichtbar zu machen.
8. *Produktives Plädieren*: nachdem die eigenen, tieferen oder versteckten Annahmen bewußt sind und suspendiert werden können, ist es möglich, sie anderen Annahmen gegenüberzustellen. Hierbei sind die eigenen Annahmen und Überzeugungen zu hinterfragen und die der anderen anzuhören. Dies ermöglicht gegenseitiges Lernen und Verstehen und daraus resultierend die Entstehung von etwas neuem.  
Stufen des produktiven Plädierens:
  - eigene Annahmen und Vorurteile offen legen
  - Zweifel daran mitteilen
  - Die anderen am eigenen Denkprozeß beteiligen, anstatt sie mit dem Denkprodukt zu konfrontieren
  - Die anderen ermutigen, meine Sichtweisen kennenzulernen und zu überprüfen
  - Sowohl man selbst als auch die anderen können völlig falsch liegen..
9. Eine *erkundende Haltung* üben: im Dialog die Rolle als Wissende aufgeben für das Interesse an dem, was anders ist, als ich es bereits kenne. Dann wird es möglich, „unschuldige“ Fragen zu stellen in einer Haltung von Neugierde, Achtsamkeit, Bescheidenheit und sogar Demut. Diese offene Haltung eröffnet optimale Lernmöglichkeiten.
10. Den *Beobachter beobachten*: Zweck und Ziel des Dialogs ist, die Denkprozesse so zu verlangsamen, daß sie im gemeinsamen Gedankenraum beobachtet werden können. Hier gilt es, einen inneren Beobachter zu entwickeln, mit dessen Hilfe die unbewußten Annahmen, Vorurteile und Reaktionen entdeckt werden können.  
(vgl. Hartkemeyer/Hartkemeyer/Dhority 1998)

Grundhaltungen und Fähigkeiten des Dialogs in 10 Punkten festzuhalten, schafft auf der einen Seite Übersichtlichkeit und Prägnanz, auf der anderen Seite schiebt sich die häufig nicht zu verdrängende Assoziation 10 Kernfähigkeiten = 10 Gebote zuweilen recht aufdringlich in den Raum. Bei näherem Hinsehen und Erkunden erweist sich diese Situation oft weit erfreulicher als zunächst gedacht, bietet sie doch eine Fülle an Material, an Gedankenmustern, Vorstellungen, Bildern und intensiven Gefühlen, die das Herz eines jeden Beobachtenden und erkundenden höher schlagen läßt.

Wenn diese Grundhaltungen oder auch Grundprämissen als eine Art Disziplin gemeinsam beachtet und ausgeübt wird, vertieft sich der Gruppenzusammenhalt und die Teilnehmenden beginnen, eher gemeinsam zu denken als Einzelideen gegeneinander zu stellen. Durch Verlangsamen und Beobachten kann die Bedeutung des Gedachten aufgespürt werden.

Die Qualität des Gesprächs und ganz besonders des dahinter liegenden Denkens verändert sich. Es entsteht ein Umfeld, in dem urteilsfrei gesagt werden kann, was jeder denkt, fühlt und meint. Urteilsfrei bedeutet allerdings nicht, dass es keine Bewertungen oder Zuschreibungen mehr gäbe. Ich halte dies weder für möglich noch für erstrebenswert. Im Gegenteil, je mehr sich die Beteiligten ihrer Bewertungen, ihrer Vorurteile und Schubladen

bewußt werden, je detaillierter die Leiter der Schlußfolgerungen sichtbar wird, um so größer ist ein möglicher Erkenntnisgewinn hinsichtlich der vorhandenen Gedankenmuster und ihrer Entstehung.

Die Beteiligten erforschen also im Gesprächsprozess eines Dialogs frei und kreativ zum Teil sehr komplexe Fragestellungen und subtile Meinungen. Die jeweiligen Ansichten, Standpunkte oder Überzeugungen werden dabei aktiv in der Schwebelage gehalten, wodurch sich erweiterte Möglichkeiten des gemeinsamen Denkens eröffnen.

Mit Bubers Bezeichnung des Dialogs als einem echten Gespräch in Hinwendung zum Partner wird unsere Aufmerksamkeit nicht nur auf das neu entstehende Gemeinsame gelenkt, sondern mehr noch auf die Räume zwischen den Beteiligten. In manchen Dialogrunden liegt beinahe greifbar in der Luft, was Buber mit folgenden Worten ausdrückt: „das Wort erstet Mal um Mal substantiell zwischen den Menschen, die von der Dynamik eines elementaren Mitsammenseins in ihrer Tiefe ergriffen und erschlossen werden. Das Zwischenmenschliche erschließt das sonst Unerschlossene.“ (Buber 1984)

Auch weniger philosophisch betrachtet ist zu beobachten, wie die Dialogpartner über ihren eigenen Horizont hinaus gehen und gemeinsam zu etwas Neuem vordringen.

Ganz konkret werden im Gespräch Sachverhalte, Standpunkte und Überlegungen aus den unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet, um herauszufinden, welche Gedanken hinter den eigenen Vorstellungen, Argumenten und Schlußfolgerungen oder denen des Anderen liegen.

Auch das ist alles aus der Supervision oder anderen Beratungssituationen bekannt und vertraut.

Im Dialog geht die Aufmerksamkeit jedoch noch mehr darauf, die Meinungen und Sichtweisen des Anderen – und auch die eigenen - zu achten und nicht zu beurteilen. Oder zu beobachten, wie oder was ich nicht achte und möglicherweise verurteile. Hierbei aufkommende Bewertungen, die wir alle haben, werden nicht ihrerseits wieder bewertet oder verurteilt, sondern wahrgenommen und in der Schwebelage gehalten. Sie dienen dazu, selbst erkundet und hinterfragt zu werden, denn sie geben Aufschluß über tiefer liegende Annahmen und Gedanken.

### **Suspendieren**

Zur Veranschaulichung dessen, was In-der-Schwebelage-halten bzw suspendieren, wie es im Dialog genannt wird, bedeutet, zitiere ich Bohm:

“Wenn man beispielsweise den Eindruck hat, jemand sei ein Idiot, hieße ‚in der Schwebelage halten‘ (a) davon Abstand zu nehmen, das laut auszusprechen, und (b) davon Abstand zu nehmen, sich selbst zu sagen, man dürfe so etwas doch nicht denken. Die *Auswirkungen* des in der Schwebelage gehaltenen Gedankens ‚Du bist ein Idiot‘ (Erregung, Ärger, Groll) können frei ihren Lauf nehmen, aber auf eine Weise, die es uns erlaubt, sie einfach zu betrachten, anstatt uns vollständig mit ihnen zu identifizieren. Mit anderen Worten, das Schwebelassen einer Annahme oder Reaktion bedeutet, sie weder zu unterdrücken, noch sie zu Ende zu verfolgen, sondern ihr die volle Aufmerksamkeit zuzuwenden.“ (Bohm 1998)

Nach meiner bisherigen Erfahrung in der Arbeit mit dem Dialog ist jedoch meistens ein nicht zu unterschätzender Entwicklungsschritt erforderlich, um die Fähigkeit des Suspendierens in der hier beschriebenen Weise zu erlangen. Paradoxerweise ist es häufig gerade zu Beginn hilfreich, die Vorannahmen oder die Glaubenssätze, die man bei sich erkennt, zunächst auch offenzulegen, der Runde mitzuteilen und sie damit für alle als existent sichtbar zu machen. Das ist meines Erachtens einer der schwierigsten Schritte, denn er erfordert die Bereitschaft und das Wagnis, die eigenen Schatten zu zeigen, die einen selbst ja möglicherweise nicht von der bevorzugten Seite präsentieren. Dies dann auch noch zu suspendieren, bildlich gesprochen, es vor sich für alle sichtbar im Raum aufzuhängen und sich nicht damit zu identifizieren, bringt einen in die Situation doppelter Unsicherheit: zumindest für diesen Moment die gewohnten Sicherheiten bekannter Muster loszulassen und sich in die Unsicherheit noch nicht abzuschätzender Reaktionen sowohl der anderen als auch von sich selbst zu begeben.

### **Radikaler Respekt**

Spätestens jetzt ist jeder gefordert in seiner Fähigkeit des Radikalen Respekts: anzuerkennen, dass die Standpunkte und Reaktionen des anderen die gleiche Legitimität haben wie die eigenen. Das ist nicht zu verwechseln mit einer einlullenden Haltung, in der alles gleich gemacht, vordergründig akzeptiert und kosmetisch belächelt wird. Es heißt nicht, die Sichtweisen und Schlußfolgerungen des anderen gut heißen oder bejahen zu müssen. Es bedeutet, anzuerkennen, dass der andere aus dessen Perspektive heraus genau zu diesen Sichtweisen gelangt ist und dass das legitim ist. Weitergehend schließt es die Vorstellung davon ein, dass man selbst an der Stelle des anderen die gleichen Sichtweisen oder Reaktionen hätte entwickeln können.

Wenn also die Annahmen, Vorstellungen und Gedankenmuster in dieser Weise gesammelt und sichtbar gemacht werden, beginnt ein gewisser Relativierungsprozess. Die Teilnehmer erkennen, dass jeder einzelne von einem

bestimmten Standpunkt herkommt und jeder einzelne Standpunkt aus seiner Perspektive heraus über eine eigene Legitimität und Logik verfügt. Die Gruppe beginnt zu spüren, dass es einen Ort irgendwo über diesen einzelnen Standpunkten geben muß. Hier wird das gemeinsame Denken erfahrbar und greifbar, dessen Strang sozusagen aus den einzelnen Fäden der verschiedenen Sichtweisen und Annahmen gesponnen ist und sich aus diesem Material heraus zu eigenen Formen weiterspinn. Man sieht die individuellen Argumente und Reaktionen nicht mehr vom Einzelnen aus, sondern von dem Ort, aus dem heraus sie entstehen und sich strukturieren.

Nach Isaacs steht Dialog in diesem Zusammenhang für gemeinsames Ergründen, für *eine* Art des Denkens und Ergründens. Er weist darauf hin, dass man dieses einer anderen Person nicht zufügt, sondern dass man es *gemeinsam* mit einer oder mehreren anderen Personen tut. Um das zu lernen, müsse man nach Isaacs Auffassung seine Ansichten über Beziehungen zu anderen Menschen dahingehend verändern, schrittweise das Bestreben aufzugeben, andere dazu zu bringen, uns zu verstehen. Mit anderen Worten: nicht die Erwartung, zu verstehen und verstanden zu werden, steht im Vordergrund, sondern zuerst einmal zu ergründen, zu erfahren und zu sehen – um möglicherweise dann auch zu erkennen. Dialog ist also ein lebendiges Erlebnis des Ergründens *inmitten* und *zwischen* Menschen (Isaacs 1999).

Im Dialog wird das Normative, das Vorgegebene und Festgefahrene verlassen zugunsten einer Reise des Denkens. Wie bei jeder Reise geht auch hier der Ausgangspunkt nicht verloren. Die eigenen, ja auch identitätsstiftenden Werte, Ansichten, Denkmuster oder Glaubenssätze bleiben bestehen. Eine Reise ermöglicht jedoch den Blick aus einem anderen Winkel oder Kontext. Sie erweitert den Horizont und läßt den Reisenden in den meisten Fällen verändert und bereichert zurückkehren. Das macht Reisen ja so nachhaltig schön.

Auf der Reise des Denkens ist jetzt wieder zu berücksichtigen, dass das Denken mehr ist als eine intellektuelle und rationale Leistung. Das läßt schon ahnen, dass die Reisenden zu Beginn ihrer Unternehmung nicht wissen, oft nicht einmal ahnen, wohin das Denken miteinander sie führen wird.

Erst einmal aufgebrochen, ist die Gruppe nun, auf der Suche nach dem Ort über den Standpunkten, ganz eifrig dabei, mit ihren tiefer verwurzelten Vorannahmen in Kontakt zu kommen und sich damit diesem Ort zu nähern. Die Gruppe beginnt, gemeinsam zu denken, die einzelnen verharren nicht auf ihren Standpunkten. Die Mitteilungen der anderen werden erkundet. Das ermöglicht den Teilnehmern, ihre Position allmählich zu verlassen oder loszulassen, weil sie erfahren, dass sie nicht eine andere Position übernehmen müssen.

Nun ist ja nicht Ziel und Zweck eines Dialogs, sich jeglicher Positionen zu entledigen, sondern, die Denkprozesse so zu verlangsamen, dass sie im gemeinsamen Gedankenraum beobachtet werden können, um etwa die Herausbildung dieser Positionen zu erkennen.

### Hilfsmittel

Diese Verlangsamung und die erkundende Haltung wird gefördert und unterstützt zum einen durch die Hilfsmittel Redestein und Klangkörper – die Wahl der Hilfsmittel steht hier offen. Wesentlich ist die Entschleunigung. Jeder, der etwas in die Runde geben will, muß sich zuerst den Stein, das Sprechholz oder auch einfach einen Alltagsgegenstand aus der Mitte holen. Hält er den Gegenstand in der Hand, liegt die ganze Aufmerksamkeit bei ihm. Dies bringt eine Entspannung und Entlastung für alle Beteiligten mit sich. Der Sprechende oder auch Schweigende kann sich genau die Zeit nehmen, die er braucht, denn niemand wird dazwischenreden. Alle anderen müssen für diese Zeit keine Energie darauf verwenden, eine günstige Lücke für den eigenen Gesprächsbeitrag zu erhaschen. Sie können mit aller Aufmerksamkeit dem Sprecher und den eigenen Reaktionen zuhören.

Braucht jemand noch etwas mehr Zeit, bevor der nächste Beitrag kommt, vielleicht weil eben etwas wichtiges im Raum steht oder er einfach einen Moment innehalten möchte, kann er einen Klangkörper anschlagen. Solange der Ton zu hören ist, wird nichts neues in die Runde gegeben. Dies ist häufig zu Beginn eines Dialogprozesses von Bedeutung, um das gewohnte Tempo und die nahezu reflexartigen Reaktionen zu verlangsamen.

Diese Hilfsmittel und auch die benannten Kernfähigkeiten sind zu Beginn eines Prozesses immer wieder Inhalt und Gegenstand des Dialogs. Redestein und Klangkörper gehören üblicherweise nicht in unsere Besprechungskulturen. Sie geben Anlass zu zahlreichen Assoziationen in den Erfahrungswelten von Kirche, Esoterik, Spielkreisen und einigen anderen und sind keineswegs nur positiv besetzt. Das benennen der 10 Kernfähigkeiten wird, wie schon erwähnt, erfahrungsgemäß schnell gleichgesetzt mit den 10 Geboten und somit als Regeln absoluter Gültigkeit aufgefasst. Die hier aktivierten Widerstände sind leicht vorstellbar. Es ist daher immer auch zu überlegen, ob es Sinn macht, den Dialog in diesen 10 Punkten zu beschreiben oder einen anderen, verkürzten Weg der Vermittlung zu wählen.

Je nach Gruppe und Situation bieten solche Assoziationen, Widerstände und Gefühle großen Unbehagens aber auch eine fruchtbare Gelegenheit, die Annahmen, Bewertungen und Denkmuster der Teilnehmer zu ergründen und deren Wirkung auf den jeweiligen Arbeitskontext herauszuarbeiten. Die Vorgehensweise ist situationsbezogen zu entscheiden.

Nachdem Sie nun sicherlich eine Vorstellung davon haben, was hier mit dem Begriff des Dialog gemeint ist, will ich die Brücke zur Beratung und Supervision schlagen, indem ich die Entwicklung des Dialogansatzes im Kontext der Organisationsentwicklung kurz darstelle.

### **Interesse am Dialog im Kontext Organisationsentwicklung**

Zunächst in den USA, jetzt auch seit einigen Jahren im deutschsprachigen Raum, zeigen zunehmend mehr Organisationen Interesse am Dialog als einem Instrument der Organisationsentwicklung.

Dies scheint auf dem Hintergrund der Entwicklungen in der Organisationslandschaft einerseits sofort einleuchtend, sind doch viele offene Fragen zu beantworten, hohe Komplexität und ständig neue Situationen zu bewältigen. Dialog mag hier als eine Möglichkeit gesehen werden, Antworten, Ideen und Lösungsansätze zu entwickeln oder zu entdecken.

Andererseits kann man sich auch fragen oder gar wundern, weshalb Organisationen in Zeiten knapper werdender Ressourcen in den Bereichen Finanzen, Personal, Zeit, um nur die wesentlichsten zu nennen, an einem Verfahren interessiert sind, welches genau diese Ressourcen benötigt, ohne jedoch ein unmittelbar messbares oder auch sichtbares Ergebnis zu liefern verspricht.

Um hier etwas Licht hinein zu bringen, lassen Sie mich einen Blick auf einige Aspekte von Organisation werfen.

Organisationen sind soziale Gebilde, zusammengesetzt aus Individuen bzw. Gruppen. Sie sind von Menschen eingerichtet mit dem Zweck, spezifische, festgelegte Ziele im Zusammenhang der Herstellung von Leistung und Produkten zu verfolgen. Sie orientieren sich unter den Gesichtspunkten der Zielgerichtetheit und Zweckrationalität primär an der Erfüllung von Funktionen. Zentraler Bezugspunkt des Geschehens in Organisationen ist das Produkt und die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen spezifischen Aufgabengebiete, Tätigkeiten und Erfolgskriterien.

Organisationen existieren zeitlich überdauernd und weisen eine bestimmte Struktur auf, die in der Regel auf Arbeitsteilung und einer Hierarchie von Verantwortungen beruht (v.Rosenstiel 1992; Baitsch 1993; Scala/Grossmann 1997; Buchinger 1998).

Eine Organisation besteht zum einen aus Strukturen und aus Verhaltensanweisungen bzw. Regeln, die sich auf die in ihr tätigen Menschen beziehen. Zum anderen bestehen sie aus deren sich wiederholenden Erlebens- und Verhaltensweisen. Das Zusammenwirken der Menschen, Informationen und Sachmittel zur Erfüllung der jeweiligen Aufgaben ist in bestimmten Regelungen festgelegt, die in den letzten Jahrzehnten enger werdender Märkte und wachsender Konkurrenz zugunsten größerer Flexibilität und Marktanpassungsfähigkeit der Organisationen in ihrer Statik zunehmend gelockert wurden (Graf-Görtz/Glatz 1999).

Neben den Daten, die sich in einem Organigramm darstellen lassen, ist die Organisation auch gekennzeichnet durch eine mehr oder weniger bewußte kollektive Emotionalität.

Die Organisation orientiert sich jedoch nicht an dieser Emotionalität, auch nicht an den Personen und deren Beziehungen. Die Menschen sind nicht Teil der Organisation, obgleich Organisation ohne Menschen nicht denkbar ist. Sie gehören zu den Umwelten einer Organisation und stehen somit in wechselseitiger Beeinflussung (Heintel/Krainz 1992; Buchinger 1998; Luhmann 2000).

Wie dieser Einfluß aussehen kann und welche Wechselwirkungen er zeitigt, ist im Zusammenhang mit der Relevanz und den Anwendungsmöglichkeiten des Dialogansatzes von Interesse.

Dieser kurze Blick läßt schon erkennen, dass Organisationen keine Selbstverständlichkeit sind, sondern mit hohem Aufwand gegründet und am Leben erhalten werden müssen (v.Rosenstiel 1992; Schöppe/Schwarzenbart 1999).

Die Vorausplanung und der Anfangsimpuls zur Gründung, die vorgesehenen Strukturierungen und Regelungen sowie die zu verfolgenden Ziele werden bewußt gesetzt. Die eingerichtete Organisation entwickelt dann jedoch eine Eigendynamik, sie beginnt, sich selbst zu organisieren. Diese Entwicklung ist relativ losgelöst von den Menschen und funktioniert nicht so, wie geplant. Sie kennzeichnet die Fähigkeit zur internen Differenzierung und Spezialisierung und somit die Möglichkeit, in sich und mit sich eine Ordnung auf- und auszubauen (Baitsch 1993).

Verstehen wir also Organisationen als von Menschen geschaffene Systeme. Unter Rückgriff auf ihr individuelles oder kollektives kognitives Bezugssystem stellen diese Menschen Bedingungen her, unter denen sie und andere

Menschen die zuvor festgelegten Ziele verfolgen sollen. Dieses zugrundeliegende Bezugssystem, die Umwelten mit den zugehörigen Menschen, ihren Werten, Normen, Überzeugungen und Erwartungen unterliegen den jeweiligen individuellen und kollektiven Wahrnehmungen. Diese Wahrnehmungen wiederum haben entscheidenden Einfluß auf die Gestaltungsprozesse (Baitsch 1993).

Die Organisation als soziales System ist auch ein System in der Umwelt psychischer Systeme und sie besteht aus Kommunikationen, genauer gesagt aus Entscheidungen, mit deren Hilfe sie sich reproduzieren. Dies gelingt nur, wenn diese Systeme mitspielen. Die Kommunikation stößt auf das, was die Individuen für wichtig halten, was sie erwarten, woran sie sich erinnern und was sie vergessen, wobei nach Baecker das individuelle Wissen in der Organisation erst dann eine Rolle spielt, wenn es kommuniziert wird. Von einer Kommunikation spricht man auch dann schon, wenn einzelnen Individuen ein Wissen unterstellt und aufgrund dieser Unterstellung entschieden wird (Baecker 1999).

Demzufolge können wir davon ausgehen, daß die individuellen Annahmen, Unterstellungen, Wahrnehmungen und Urteile bezüglich der eigenen als auch anderer Personen entscheidenden Einfluß auf die zu treffenden Entscheidungen nehmen. Dieser Umstand rückt allerdings meist erst dann in das Blickfeld, wenn Entscheidungen negative Folgen zeitigen, denn jetzt stellt sich die Frage, auf welcher Grundlage sie getroffen wurden. Es ist zu überprüfen, ob die jeweiligen Annahmen oder Unterstellungen hinsichtlich des Wissens der Individuen übereinstimmen mit ihrem tatsächlichen Wissen.

Das Individuum ist mit seiner psychischen Eigenheit und als personalisierte Adresse der Kommunikation in der Umwelt der Organisation eine eigenwillige Beobachtungsinstanz, die das kommunizierte Wissen auf ihre ganz eigene Weise aufnimmt und verarbeitet (Baecker 1999).

Organisationen existieren allerdings ja nicht nur nach innen, sondern sie sind auch offene Systeme gegenüber ihrer äußeren Umwelt und stehen hier in vielfältigen wechselseitigen Verbindungen. Auch die Einflüsse und Wirkweisen dieser Wechselbeziehungen sind Gegenstand der Betrachtung. Besonderes Augenmerk können wir hier, mit Willke, auf die verhindernde Wirkung wirklicher Offenheit auf eine Identitätsbildung lenken und die Notwendigkeit der Organisationen erkennen, nach innen auch geschlossene Systeme zu bilden. Und das geschieht über die Entwicklung und Herauskristallisierung spezifischer eigener und eigensinniger Kommunikationsmuster, die nicht nur für Außenstehende nicht eindeutig zu entschlüsseln sind, sondern häufig genug den innerhalb des Systems Kommunizierenden gar nicht bewußt sind (Willke 1992).

Um über die innerhalb der Organisation und in Wechselbeziehungen nach außen relevanten Strukturen, Kommunikationsmuster und emotionalen Affinitäten zu individueller und kollektiver Klarheit und Bewußtheit zu gelangen, ist ein hohes Maß an Selbstreflexion und an kollektiver Verständigung erforderlich. Jede einzelne Wahrnehmung und Auslegung geht in die Gestaltung der Organisation mit ein und ist somit relevant. Relevant auch zum Verstehen der sich entwickelnden Eigendynamik in einer Organisation. Sie beginnt, sich selbst zu organisieren, sie verarbeitet Einflüsse aus der Umwelt nach eigenen Regeln, die aus ihrer internen Logik entstehen und sie ist daher nicht direkt von außen steuerbar (Baitsch 1993; Scala/Grossmann 1997).

Im Dialogverfahren liegen hier Möglichkeiten, Logiken zu erkennen, Zugang zur kollektiven Emotionalität einer Organisation zu schaffen und mit den Diskrepanzen zwischen organisationalem und individuellem Wissen umzugehen. Das in den 90er Jahren von B. Isaacs geleitete Forschungsprojekt am Organizational Learning Center (OLC) der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston, USA, nennt im Ergebnis vier zentrale Bereiche der Leistungsfähigkeit des Dialogs in konkreten Praxisfeldern:

- „Dialog ist zu einem Eckpfeiler für die Entwicklung lernender Organisationen geworden, ein Arbeitsfeld, in dem sich Manager betätigen, um ihre Organisationen als Lernfelder zu entwickeln.“
- „Der Dialog kann ein wirkungsvolles Instrument sein, um die inhärente, selbstorganisierte, kollektive Intelligenz von Gruppen zu nutzen und den kollektiven Prozeß der Erkundung sowohl zu erweitern als auch zu vertiefen.“
- „Der Dialog eröffnet Möglichkeiten für einen wichtigen Umbruch in der Art und Weise, wie Menschen sich selbst wahrnehmen.“
- „Der Dialog verspricht als ein innovativer, alternativer Ansatz, koordinierte Handlungen in Gruppen zu ermöglichen.“ (Hartkemeyer/Hartkemeyer/Dhority 1999)

Das Interesse am Dialog kann insbesondere auch im Zusammenhang mit einem wachsenden Bewußtsein darüber gesehen werden, in welchem Maße Strukturen und Prozesse ganz allgemein in unseren westlichen Gesellschaften, und damit auch in den Organisationen, fragmentiert, getrennt und daher häufig dysfunktional sind. Hier sei noch einmal das Dialogue-Projekt des MIT mit seinem Augenmerk auf die lernende Organisation genannt. Die Mitarbeiter dort sind der Überzeugung, daß sich zum Aufbau von lernenden Organisationen in einer immer stärker zusammen wachsenden Welt die Kultur bis in ihre Fundamente, bis in ihr Konglomerat von Annahmen und Gewohnheiten, verändern muß. Fragmentierung, Konkurrenz und bloßes Reagieren bezeichnen sie als dysfunktionale, starre Denkmuster, die es aufzulösen gilt zugunsten einer Kultur der Systeme, in der ein

Bewußtsein darüber besteht, daß das jeweils Ganze vor den Teilen kommt. Trennung und Fragmentierung sind dazu in den historischen Kontext zu stellen und es sind Bilder und Werte zu entwickeln, welche die Erinnerung an das Ganze wiederbeleben. In der Arbeit des MIT wird dargelegt, daß Fortschritt nur in persönlichem Engagement und in Gemeinschaftsbildung eine Chance findet, wobei sich schon das Engagement selbst nicht nur auf die Veränderung von Fragmenten, sondern des ganzen Systems bezieht. Die Organisationen, als Mikrokosmen der sie umgebenden Gesellschaft, werden hier zu den Trägern dieser Veränderungen (Kofman/Senge 1996).

Das Engagement des Einzelnen und der Gemeinschaft wird in sich zu einem anderen, wenn es auf einer anderen als der in unserer westlichen Kultur gewohnten Denkweise beruht, wenn es weniger der Motivation zur Veränderung des Bestehenden als vielmehr der Schaffung von etwas Neuem oder Weiterreichenden entspringt.

In einer gesellschaftlichen Situation, in der allzu oft deutlich wird, dass auf die bis dahin mehr oder weniger gut funktionierenden Abläufe, vorausgedachten Verläufe und vertrauten Zusammenhänge nicht unbedingt Verlass ist, richtet sich die Suche und Aufmerksamkeit auf solche Verfahren, die hier eine mögliche Orientierung zu bieten scheinen. Im Dialog scheint es eine Annäherung an die von Kofman und Senge empfohlene „Kultur der Systeme“ zu geben, in der durch die Entdeckung des „Gedächtnis des Ganzen“ ein fragmentarisches Denken systemisch und Konkurrenz zu Kooperation wird - wofür sie die „Gemeinschaftsnatur des Ganzen“ verantwortlich sehen.

Von entscheidender Bedeutung ist in diesem Lern- und Entwicklungsprozess auch das „schöpferische Potential der Sprache“, denn Sprache bringt aus dem Fluß des Lebens Unterscheidungen hervor (ebd.).

Die das Reflektieren über Sprache, Wissen und konkret erfahrene Meinung miteinbeziehende Disziplin des Dialogs stellt sich daher als äußerst interessant für Organisationslernen dar.

#### Erste Ergebnisse

Erste Ergebnisse meiner Studie zur praktischen Anwendung und dem Nutzen des Dialogverfahrens in Organisationen geben einige Hinweise auf den Gewinn und die Grenzen.

#### **Der Mensch in der Organisation**

Mit einem wachsenden Bedürfnis der Mitarbeiter, und auch der Notwendigkeit, nach Austausch und Mitdenken, Mitgestalten, Beteiligung tritt der Mensch in der Organisation in Erscheinung. Es zeigt sich, was auch Baecker beschrieben hat, dass der Mensch herausgefordert sein will und nicht mit fertigen Definitionen konfrontiert sein will. Er will selbst definieren können. Das bedeutet auch, daß er sich selbst nur von einem System definieren lassen will, das er mit definieren kann (Baecker 1999). Aus Sicht des Individuums beinhaltet dies ein Mehr an Möglichkeit zur Selbstverwirklichung im täglichen Schaffen und Tun und damit, wenn es gut läuft, eine größere Zufriedenheit und Motivation. Hier kommt der Arbeitsplatz als eine der wichtigsten Institutionen im Leben des Menschen zum tragen. An diesem Ort können zentrale menschliche Bedürfnisse, Erwartungen und Forderungen erfüllt werden, können Talente und Neigungen gelebt, Wissen angewandt und ausgebaut werden, kann Lebenszufriedenheit erreicht und Selbsterfüllung verwirklicht werden (Weinert 1998).

Aus Sicht des Unternehmens liegen hier nicht zu unterschätzende Ressourcen, die im Sinne der Entwicklung, Mehrung oder auch nur des Bestehens erschlossen werden müssen. Auch wenn moderne Organisationen zwar mehr an der Erfüllung ihrer Funktionen interessiert sind als an Personen und Beziehungen, leben sie jedoch nicht unwesentlich von und durch die Kompetenz, Kreativität und Entwicklungsfähigkeit der in ihr beschäftigten Menschen. Und als von Menschen gemacht werden Organisationen verstanden als etwas von diesen jederzeit Veränderbares (Buchinger 1998; Heintel/Görtz 2000).

#### **Innovationsdialog**

Mit der Nutzung des Dialogverfahrens zur Entwicklung kreativer Ideen und Innovationen setzen sich in produzierenden Unternehmen die „Kreativen“ zusammen und entwickeln ihre Ideen. Es entstehen sogenannte Innovationsdialoge, in denen unterschiedliche Disziplinen und Bereiche die Breite und Fülle ihres jeweiligen Wissens zusammen bringen und verknüpfen. Die Gedanken der Einzelnen fließen in einen gemeinsamen Gedankenstrom und hieraus entstehen neue Erkenntnisse und Handlungsimpulse.

Nach der Erfahrung des Leiters der Abteilung Produkt Innovation eines größeren Unternehmens kommt man über ein entscheidungsgetriebenes Meeting mit abzuarbeitenden Action-Items am Ende sehr viel schneller zu einem nicht so optimalen Ergebnis. Über einen Dialog wird das Ergebnis wahrscheinlich weit besser sein, auch

dadurch, dass aufgrund der klaren Regeln in einem Dialog sehr zeitoptimiert, jedem die Möglichkeit gegeben wird, zu sprechen und von allen gehört zu werden. Das steigert letztlich auch die Effizienz.

Dort wo es um Kreativität geht, erklärt er die Effizienz des Dialogs mit dem Vergleich: Wenn ich versuche, mit einer Zange einen Nagel einzuschlagen, wird's auch gehen, ja, aber es gibt halt einen Hammer, mit dem geht es besser.

Überall dort, wo etwas Kreatives entstehen soll und man noch nicht weiß, was es werden könnte, findet Dialog einen wichtigen Einsatzpunkt, denn hier kann freier nachgedacht und von Dingen losgelassen werden, ohne gleich zu versuchen, eigene Ideen durchzusetzen.

### **Informationsfluß**

Dialog wird angewendet zum Informationsabgleich innerhalb oder zwischen Hierarchieebenen, Projektgruppen, Teammitgliedern, Führungskräften und deren Mitarbeitern. Mit dieser Gesprächsform sowohl in regelmäßigen Besprechungen als auch in speziellen Meetings beispielsweise zur Strategieentwicklung oder zur Entwicklung und Verankerung der Kulturwerte des Unternehmens, wird ein deutlicher Unterschied zu bisherigen Gesprächen oder Diskussionen erlebt. Sonst sehr zurückhaltende Mitarbeiter bringen ihre Meinung und ihre Ansichten ein und die Gesprächspartner hören intensiv zu. Nicht nur die fertigen Gedanken werden mitgeteilt, sondern die vorausgegangenen und begleitenden Denkprozesse werden dargelegt und gemeinsam erkundet, wodurch einiges der Ursprünge und Wurzeln dieser Gedanken sichtbar wird. Jetzt zeigen sich sowohl Unterschiede in den individuellen Annahmen und Denkmustern als auch Alternativen im Denken.

In Dialogrunden zur Erarbeitung und Entwicklung ganz bestimmter Fragestellungen und Aufgaben entwickelt sich durch die gemeinsame Erkundung und Überprüfung der Vorstellungen, Ideen und Wirkungszusammenhänge ein gemeinsames Verständnis. Die daraus folgenden Schritte und Entscheidungen sind für alle Beteiligten nachvollziehbar.

Ein Dialog unterstützt Organisationsentwicklungsprozesse etwa darin, dem Unternehmen eine stimmige Richtung zu geben, womit sich die an einer Entscheidungsfindung beteiligten Mitarbeiter auch identifizieren können.

### **Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung**

Dort, wo die Mitarbeiter den Dialog anwenden, berichten die Personalverantwortlichen von einer deutlichen Verbesserung der Gesprächskultur und in Folge der Verständigung und des Verstehens. Dies bezieht sich nicht nur auf die Ebene der Beziehungen in Team, Projekt oder Abteilung, sondern auch auf die Kooperation, den fachlichen Austausch und den Umgang mit Anweisungen oder Zielvorgaben.

Aus der Sicht einer Personalleiterin hat sich mit dem Dialog in deren Unternehmen insgesamt ein größeres Bewußtsein darüber entwickelt, wie Diskussionen verlaufen und weshalb sie oft weit entfernt von einem Dialog sind. Sie sieht einen verbesserten Umgang miteinander, auch dahingehend, früher schon um ein Ziel zu wissen, wirklich ein gemeinsames Ziel zu verfolgen und vielleicht die anderen „Spielwiesen“ dann einmal weg zu lassen. Der Dialog setzt hier nachhaltige Impulse und macht bewußter, dass es in der Gesprächskultur Werte gibt, die nicht verloren gehen sollten.

Die in einem Dialog Beteiligten machen spürbar die Erfahrung, dass es eben nicht nur die eine Wahrheit gibt, sondern gleichzeitig verschiedene mögliche Wahrheiten nebeneinander. Darin zeigen sich Handlungsalternativen und es führt zu einer Erweiterung der Denk- und, in der Folge, der Handlungsspielräume.

In der Management- und Führungskräfteentwicklung dient der Dialog als ein Instrument, die für ihre Karriere erforderliche innere Flexibilität zu lernen. Die Führungskräfte erlangen dabei eine größere Stabilität in sich selbst, welche es ihnen erleichtert, die mit Flexibilität einhergehenden permanenten inneren und äußeren Veränderungen und Verunsicherungen zu bewältigen.

Ungeachtet dessen, ob Dialog als Haltung oder Disziplin im Unternehmen einen gewissen Stellenwert erhält, gehört für die befragten Personalentwickler diese Gesprächsform als ein Baustein in die Managementausbildung.

### **Überlegungen zum Dialog in Supervision und Beratung**

Nach den bisherigen Erfahrungen mit Dialog in Organisationen zeigt sich dieser als eine Arbeitsform, in der eine gemeinsame, sinnvolle Richtung entsteht, ohne dass diese der Gruppe vorgegeben wurde. Die Gruppe entwickelt aus sich heraus etwas, was dann im Ergebnis mehr als ein Konsens sein kann. Mehr in dem Sinne, dass man sich nicht einfach auf etwas geeinigt hat, sondern miteinander einen Prozess durchlaufen ist. Dieser Prozess bestand im Entblättern und Auffächern der Meinungen und im freien Fluß von Fragen, wobei sich die Frage im Dialog möglichst auf das Ganze richtet.

Isaacs setzt hier den kollektiven Ansatz im Dialog ab von einem gemeinsamen Handeln nach einer Konsensfindung. Den entscheidenden Unterschied sieht er darin, daß zwar durch Konsensbildung eine gewisse

Übereinstimmung erzielt werden kann, jedoch die grundlegenden, zur Meinungsverschiedenheit führenden Muster nicht geändert werden (Isaacs 1996).

Vertrauen und Offenheit in der Gruppe wachsen, auch wenn heikle, polarisierende Themen besprochen werden, in dem Maße, in dem es gelingt, die Bewertungen und Unterstellungen zu beobachten und in den Reflexionsprozess mit einzubeziehen. Meinungsverschiedenheiten und Konflikte werden dann als Potential gesehen. Darin liegt bereits die Entwicklung von Veränderungen und von Neuem.

### **Identität verlieren?**

Bis dort hin ist es allerdings ein nicht unbedingt leichter Weg. Denn neben der ungewohnten Art des Austauschs stellt der Dialog eine enorme Herausforderung an die Eigenverantwortlichkeit der einzelnen Personen dar. Auch für „Reflexionsgeübte“ bringt es zunächst eine nicht zu unterschätzende Verunsicherung mit sich, die eigenen Bewertungen, Glaubenssätze und Annahmen in der Schwebelage zu halten, d.h., sich für einen Moment davon zu lösen.

Das scheint die eigene Identität in ungewohnter Weise zu gefährden: was sehen jetzt die anderen von einem selbst, wie sehen sie einen, was machen sie daraus und vor allem, was bleibt von einem selbst übrig, wenn all die vertrauten Orientierungshilfen offen zur Betrachtung stehen? Und wie kann man sich selbst sehen und wiedererkennen?

Im Dialog, speziell im Suspendieren der Annahmen, gibt es vorübergehend keine vorgegebene Wahrheit, keine allgemeingültige Norm oder Regel, an der sich der Einzelne orientieren oder gar festhalten kann. Statt dessen erlebt er eine Autonomie, die von ihm verlangt, eine eigene Identität von sich selbst aus zu entwickeln. Dies wird oft als eine völlig ungewohnte und daher verunsichernde Situation erlebt.

Dadurch, dass die vertrauten Muster in der Schwebelage gehalten werden, also auch als veränderbar erlebt werden, lösen sich vorübergehend bestehende Identitätsgebilde auf, mit der Option, sich dann in dem kurzzeitig frei gewordenen Raum möglicherweise neu zu formieren. Dies ist eine anspruchsvolle selbst-reflexive Aufgabe. Das gewohnte Gefüge wird durcheinander gewirbelt, wobei die Identität des Selbst nicht mehr als eine relativ stabile Form erlebt wird, die im Umfang zu- und abnehmen kann, sondern zunehmend als Prozess einer sich verändernden Identität (vgl. Buchinger, o.J.). Also auch hier eine hohe Anforderung an die innere Flexibilität und gleichzeitig Stabilität. Damit umgehen und die darin liegenden Möglichkeiten nutzen zu können gelingt eher in einem stabilen, von der Gruppe und einem Begleiter gehaltenen Rahmen, der einem das Gefühl vermittelt, sich nicht in einer allzu verwirrenden Haltlosigkeit zu verlieren. Dann können sich in dem entstehenden geöffneten inneren und äußeren Raum alte und neue Gedanken, Ideen und Bilder bewegen und Neues gestalten.

### **Klarheit des Zwecks**

Werden Dialogrunden im Rahmen von Supervision eingebunden – eine entsprechende Kontraktierung vorausgesetzt – muß in der Gruppe Klarheit über den Zweck bestehen. Der Zweck liegt im Führen eines Dialogs – und nicht darin, eine Diskussion zu führen, eine Entscheidung zu treffen, ein spezifisches Problem zu lösen, nicht einmal, einen Konsens zu erreichen.

Auch das ist ungewohnt und die Offenheit und Ungewißheit, wohin das Gespräch miteinander führt, erhöht den Verunsicherungspegel in der Gruppe.

Erfahrungen in Teamsupervisionen zeigen bei denjenigen Teams eine größere Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf einen Dialog mit seinen Ungewißheiten einzulassen, die sich bereits mit sich und ihrer Organisation, mit ihren Schwierigkeiten, Besonderheiten und den sich wiederholenden Mustern auseinandergesetzt haben.

### **Ein Beispiel:**

In einer Teamsupervision in einem Heim für Kinder und Jugendliche stellten sich die Betreuer wiederholt die Frage, wie sie selbst zur Eskalation von Konfliktsituationen mit einzelnen Jugendlichen beitragen. Dieser Verlauf – Konflikt, Eskalation, selbstkritische Betrachtung – war ein wohlvertrautes, verlässlich wiederkehrendes Muster, dessen Thematisierung dieses jedoch nicht aufzulösen half. Hier bot es sich an, dieses Muster miteinander im Dialog zu erkunden, um dadurch möglicherweise die eingefahrenen Denkstrukturen zu durchbrechen und die jeweiligen Leitern der Schlußfolgerungen zu erkennen. Der Kontrakt wurde dahingehend verändert, einige Sitzungen zum Zweck der Erkundung im Dialogsetting einzufügen. Die Reaktionen auf die Dialogerfahrung waren durchaus unterschiedlich. Nach der anfänglichen Unsicherheit in dieser neuen Gesprächssituation empfand die Gruppe die Verlangsamung des Gesprächs als wohlthuenden Kontrast zum üblicherweise hohen Tempo des Arbeitsalltags. Die in dieser Entschleunigung liegende Zeit und die vorübergehende Absichtslosigkeit, sich selbst, die eigenen Gedankenverläufe, die der anderen und die Reaktionen aufeinander zu beobachten und zu ergründen, brachte dem Team überraschende Einblicke in hier wirksame Zusammenhänge. Darüber gab es Erleichterung, Entspannung auch gegenüber den Jugendlichen und

weiterführende Ideen hinsichtlich des eigenen Verhaltens in diesen Konfliktkreisläufen. Auf der anderen Seite mobilisierte die Intensität der Gesprächssituation, die hohe Konzentration miteinander und aufeinander und das emotionale Berührtsein einige Ängste, die teils im individuell persönlichen Bereich anzusiedeln waren, teils aber auch die Nähe-Distanz-Thematik innerhalb des Teams und gegenüber den Jugendlichen aufwarfen. Die Bereitschaft, sich hiermit auseinanderzusetzen, war nicht bei allen Teammitgliedern vorhanden. Da jedoch für alle unübersehbar wurde, dass und wie diese Themen in die Arbeit hineinwirken, konnten sie auch in der Supervision jeweils wieder aufgegriffen und einbezogen werden.

Dialog oder Elemente dieses Verfahrens können sinnvoll eingesetzt werden beispielsweise auch in Teamentwicklungsprozessen. In dieser Situation, in der sich die Gruppe als Team neu definiert, kann im Dialog eine gute Basis geschaffen werden, indem die Teammitglieder sich ihrer jeweiligen Annahmen und mentalen Modelle bewusst werden und diese gemeinsam in ihrem Kontext überdenken, weiterentwickeln und mit ihren evtl. neuen Realitäten abstimmen.

Sie entdecken und gewinnen für sich selbst und gemeinsam Gedanken, Perspektiven und Ideen und erleben dabei, wie diese sich aus Ihrem gemeinsam geschaffenen kreativen Feld entwickeln.

### **Zeit, Zulassen, Hinhören**

Entwicklung braucht Zeit, Zulassen, Hinhören und eine „undisziplinierte“ Sinnlichkeit, als Gegengewicht zur Rationalität (Götz/Heintel 2000).

Auf diesem Hintergrund ist das Interesse und manchmal eine regelrechte Begeisterung für einen Dialog gerade in sehr von Technologie und Schnelligkeit regierten Unternehmen verständlich. Manch ein Mitarbeiter ist froh, endlich einmal in Ruhe nachdenken und dabei seine Empfindungen, Impulse und auch körperliche Reaktionen auf Ideen und Gedanken mit einbeziehen zu können.

Die Wirkung dessen, dass auch diese Seiten Raum bekommen, lasse ich an dieser Stelle Isaacs mit der an Lewin anlehenden Vorstellung erklären, wonach gemeinsame, unbewusste Gedanken in einer Gruppe sogenannte Bedeutungsfelder umfassen, die eine grundlegende Komponente menschlicher Erfahrung darstellen. Unsichtbar und dennoch wirksam wie vergleichsweise durch einen Draht fließender elektrischer Strom, der nicht zu sehen ist und dennoch eine magnetische Spannung aufweist. Verändern sich diese Felder, ändert sich auch ihr Einfluß auf das Verhalten der Menschen. (Isaacs 1996).

Eine Organisation wird in ihrer Entwicklung unterstützt durch das Erkennen und Verstehen ihrer Systeme, das Aufzeigen der Grenzen und der wechselseitigen Abhängigkeiten. Darüber hinaus braucht es die Möglichkeit und den Zugang zu einer „inneren Expansion“, d.h. zu einer Entwicklung, Ausdifferenzierung und Reifung nach innen und der Korrespondenz zwischen der inneren Welt der in der Organisation lebenden/tätigen Menschen und der äußeren Welt der Organisation. Dabei ist wieder der Mensch in der Organisation gefragt und Dialog kann ein möglicher Aktionsträger sein.

### **Reife als Voraussetzung?**

In der Durchführung von Dialogrunden stellt sich häufig die Frage, inwieweit die Reife der Einzelnen oder auch eines Teams, bezogen auf die Reflexionsfähigkeit, das Wissen um Prozesse und Wirkzusammenhänge oder beispielsweise um die immer vorhandene Dynamik einer Gruppe, Voraussetzung sind, sich auf diese Reise des Denkens begeben zu können.

Teilnehmer von Dialogrunden, die die Verantwortung für mißliche Zustände, für Konflikte oder eigene Unzufriedenheiten eher in anderen Personen oder äußeren Umständen suchen, erleben den Dialog mit seinem Zweck des Erkundens nicht nur außen, sondern zuerst einmal in sich selbst, als sehr bedrohlich. Widerstand kommt hier nicht überraschend, dafür oft.

Zu Beginn wird der Dialog, wie vieles neue, erfreut aufgenommen. Schwung und Motivation begleitet die Einführung und das Lernen, die angenehmen Seiten des neuen werden sichtlich genossen: gute Gespräche, freundliche, entspannte Stimmung, verlangsamtes Tempo und alle hören einem zu. Doch bald ist auch das Neue etwas Bekanntes und man beginnt, den ersten Eindruck genauer zu betrachten. Die Krise kommt. Den Beteiligten wird enttäuschend klar, dass wieder einmal nicht eine Methode oder etwas von außen Kommendes die Probleme beseitigt. Im Gegenteil, man ist selbst gefragt, initiativ zu werden. Die Schatten, eigene und andere, werden sichtbar.

Wie auch in anderen Gruppenkrisen wird jetzt spürbar, sofern die Beteiligten diese Situation weiter erkunden wollen, wie sehr jeder einzelne letztlich abhängig ist von den Standpunkten und der Einschätzung anderer. Diese Erkenntnis ist, insbesondere für aufgeklärte, selbstbewusste und erfahrene Berufspraktiker, nicht nur beschämend, sondern führt auch auf die Einsamkeit des Selbst zurück. Ein bekannter Ausweg, dies nicht wahrnehmen und spüren zu müssen, wird auch hier in der Schuldzuweisung an andere oder an das Verfahren gesucht. Die eigene Verantwortung wird delegiert und die Gruppe befindet sich im gewohnten Kreislauf. Genau

das kann jetzt Gegenstand der Betrachtung werden und die schon sichtbaren Räume werden um die noch zu entdeckenden erweitert.

Da sich aber Supervision oder Beratung nicht auf das Erkennen und Verstehen von Situationen und Zusammenhängen beschränkt, sondern in aller Regel auf die Lösung ungelöster Schwierigkeiten hinzielt, ist es hilfreich, in diesem Kontext die nicht zielorientierte Erkundung des Dialogs am Ende zusammenzuführen und wieder an die spezifische Realität anzubinden. Eine Verknüpfung dieser ungewohnten Arbeitsweise mit gewohnteren Formen erhöht den Nutzen und die Akzeptanz. Eine sehr einfache und erstaunlich wirkungsvolle Möglichkeit hat sich darin gezeigt, am Ende einer Dialogrunde zusammenzutragen, welche Erkenntnisse und Ideen gerade entstanden sind und ob es konkrete Ansatzpunkte einer Umsetzung oder Weiterbearbeitung gibt. Schade ist dann allerdings, wenn das verbreitete Verhaltensmuster eintritt: steht ja alles am Flipchart, kann nichts verloren gehen, muß ich es nicht im Sinn behalten.

### **Grenzen**

Aus der bisherigen Darstellung lassen sich unschwer auch die Grenzen und Hürden des Dialogverfahrens erkennen oder vermuten. Aus der Studie wird bisher durchgehend erkennbar, dass der Dialog als ein Instrument der Organisationsentwicklung dann nicht ausgeschöpft werden kann, wenn er nicht als eine Haltung im Unternehmen anerkannt und gelebt wird. Ganz offensichtlich macht sich dies daran fest, wie sich die Unternehmensleitung dazu positioniert und wie sie selbst eine solche Haltung verkörpert. Das kreative Potential der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muß gewollt und erwünscht sein.

Eine weitere Begrenzung liegt in bzw. bei den Beteiligten selbst. Sie müssen die Bereitschaft und den Mut mitbringen, sich auf innere Verunsicherung einzulassen und andererseits auch Lust zu haben auf andere als die bekannten und gewohnten Gedanken, Denkprozesse, Ein-Sichten und Standpunkte.

Die Faktoren Zeit und Geld bilden weitere Hürden, die häufig das geweckte Interesse und den vorausgenommenen Nutzen dennoch nicht zum Tragen kommen lassen. Wenn es um Ressourcen und Risiko geht, gewinnt denn doch die Vorsicht. Der Dialog braucht den Prozess, um sich in seiner Tiefe entwickeln zu können.

Dem Dialog entgegen stehen Macht- und Hierarchiegefälle, sie verhindern einen gleichberechtigten freien Fluß der Gedanken und vor allem deren Äußerung. Gehen beispielsweise Vorgesetzte und Mitarbeiter in einen Dialog miteinander, gelingt dieser nur in dem Maße, wie es den Beteiligten gelingt, nicht ihre Interessen aufgrund ihrer hierarchischen Positionen und Funktionen durchsetzen zu wollen.

Dort, wo schnelle Entscheidungen gefragt sind, ist ein Dialog nachvollziehbarerweise nicht geeignet. Sehr wohl bietet er sich jedoch an, Entscheidungsfindungsprozesse einzuleiten, vorzubereiten und zu unterstützen.

Die Frage, ob Dialog eine Haltung, ein Instrument, eine Methode oder gar eine Mode ist, will ich nicht beschränkend mit einer der Möglichkeiten beantworten, sondern mit einer sehr treffenden, charakterisierenden Beschreibung, einem gleichlautenden Buchtitel entnommen: Dialog ist „A safe place for dangerous truths“ (Simmons 1999).

### **Literatur:**

Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Suhrkamp, Frankfurt.

Baitsch, Christof (1993): Was bewegt Organisationen?. Campus-Verl., Frankfurt/Main.

Bohm, David, 1998: Der Dialog. Klett-Cotta, Stuttgart.

Buber, Martin (1997): Das dialogische Prinzip. Verlag Lambert Schneider, Heidelberg.

Buber, Martin (1985): Pfade in Utopia. Über Gemeinschaft und deren Verwirklichung. Verlag Lambert Schneider, Heidelberg.

Buchinger, Kurt (1998): Supervision in Organisationen. Carl-Auer-Systeme-Verl., Heidelberg.

Buchinger o.J., unveröffentlichtes Manuskript

Graf-Götz, Friedrich / Glatz, Hans (1999): Organisation gestalten. Beltz Verlag, Weinheim, Basel.

Hartkemeyer, Martina (1999): Miteinander denken - das Geheimnis des Dialogs. Klett-Cotta, Stuttgart.

Hartkemeyer, Martina / Hartkemeyer, Johannes F. / Dhority, Freeman (1998): Gemeinsam denken – das Geheimnis des Dialogs. In: Personalführung Plus, 1998, S. 19-24.

Heintel, Peter / Götz, Klaus (2000): Das Verhältnis von Institution und Organisation. Hampp, München.

- Heintel, Peter / Krainz, Ewald E. (1992): Beratung als Projekt. In: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisationsberatung. Gabler, Wiesbaden, 1992,1995<sup>2</sup>.
- Isaacs, William N. (1996): Dialog, kollektives Denken und Organisationslernen. In: Fatzer, G.: Organisationsentwicklung und Supervision, 1996, EHP, Köln.
- Isaacs, Dialogue and the Art of Thinking Together, 1999
- Kofman, Fred / Senge, Peter M. (1996): Gemeinschaften voller Engagement – Das Herz der lernenden Organisation. In: Fatzer, G.: Organisationsentwicklung und Supervision, 1996
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden.
- Rosenstiel, Lutz v. (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Scala, Klaus / Grossmann, Ralph (1997): Supervision in Organisationen. Juventa Verlag, Weinheim/München.
- Schöppe, Arno / Schwarzenbart, Donald (1999): Von der Lernenden Organisation zum „Community-Konzept“. [www.iloi.de/lartikel.html](http://www.iloi.de/lartikel.html). Gekürzte Fassung in: Gabler's Magazin. Die Zeitschrift für innovative Führungskräfte 13/1999, 14-17.
- Simmons, Annette (1999): A safe place for dangerous truths. AMA, New York.
- Weinert, Ansfried B. (1998): Organisationspsychologie. Psychologie-Verl.-Union, Weinheim.
- Willke, Helmut (1992): Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, Rudolf (Hg.) (1992): Organisationsberatung. Gabler, Wiesbaden.

---

Susanne Ehmer  
Dipl. Supervisorin (DGSv), Dialogbegleiterin (Facilitator)  
Jg. 1959  
Wiss. Mitarbeiterin, Studiengangskoordinatorin  
Universität Kassel, Studiengang Supervision  
Arnold-Bode-Str. 10, 34109 Kassel  
T. 0561/8042941  
F. 0561/8042051  
E. [S-Ehmer@uni-kassel.de](mailto:S-Ehmer@uni-kassel.de)

Praxis für Supervision, Beratung, Dialog  
Friedrich-Ebertstr. 141, 34119 Kassel  
T. 0561/69690  
E. [S.Ehmer@t-online.de](mailto:S.Ehmer@t-online.de)